



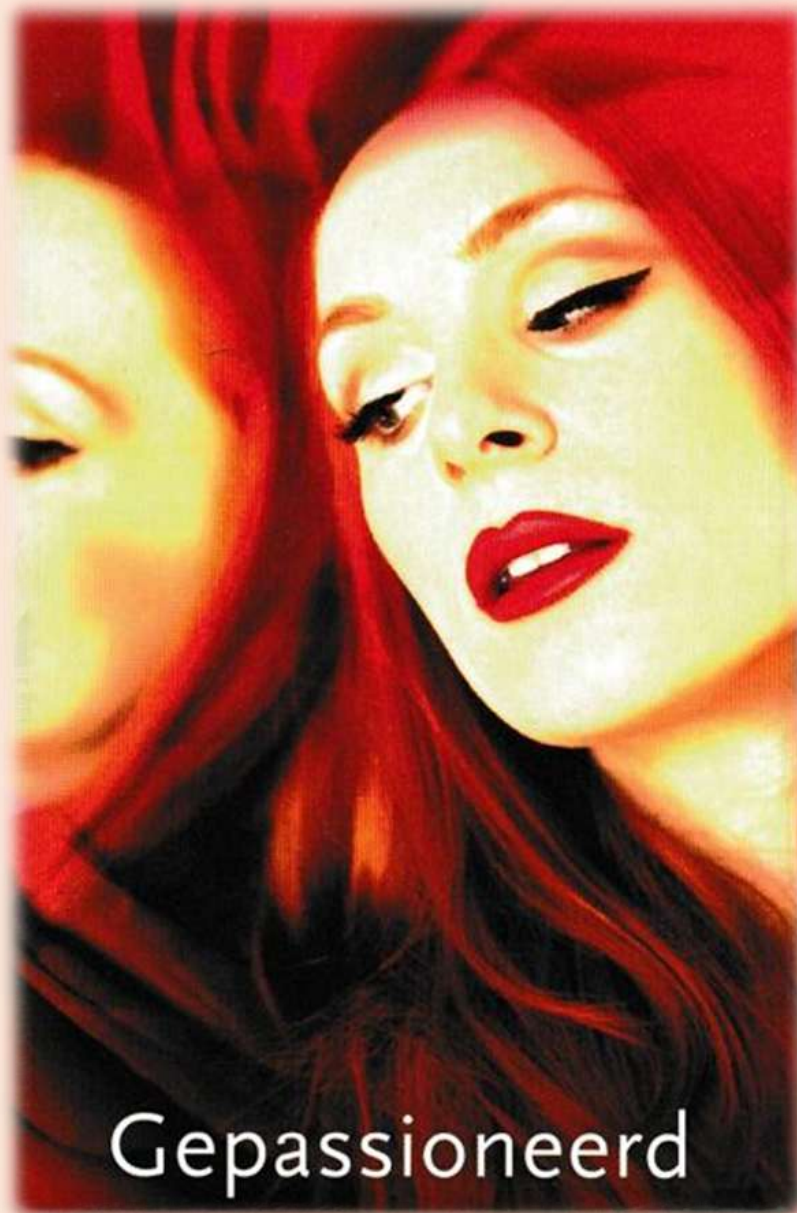
Bouwstenen voor een inclusieve cultuur

Prof. dr. Saniye Çelik

Randvoorwaarden voor succes

- Inclusieve cultuur
- Rol van leiders





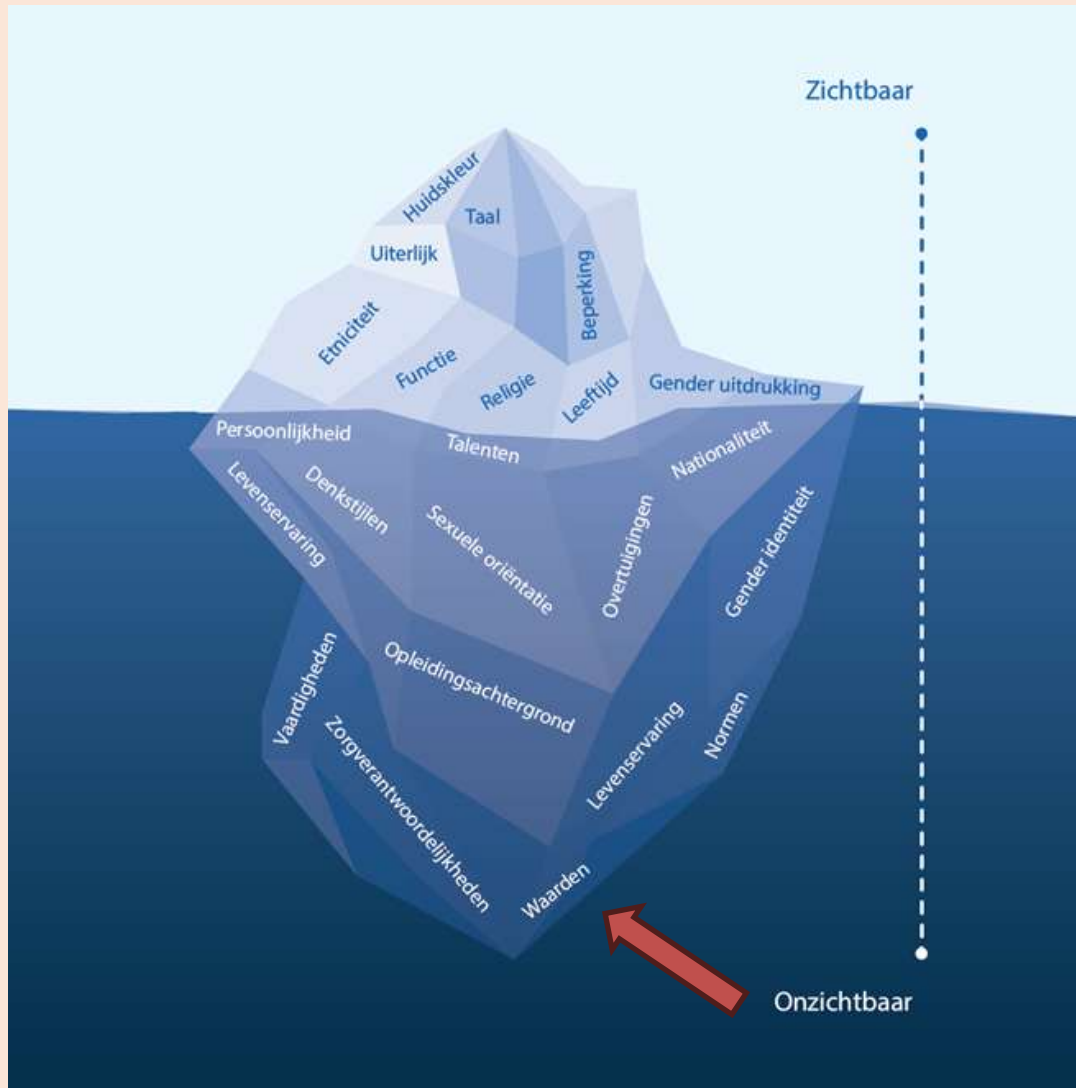
Gepassioneerd

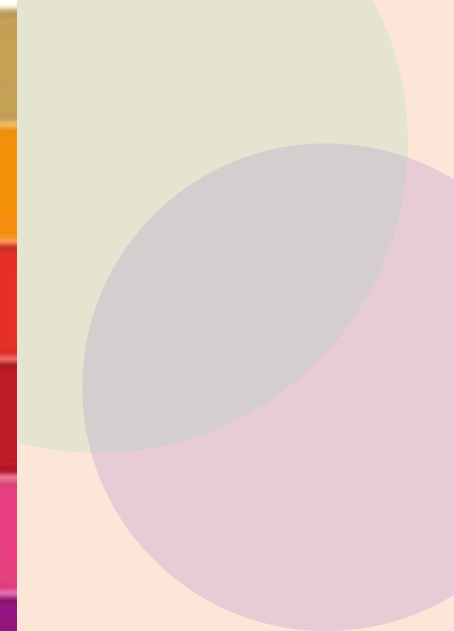
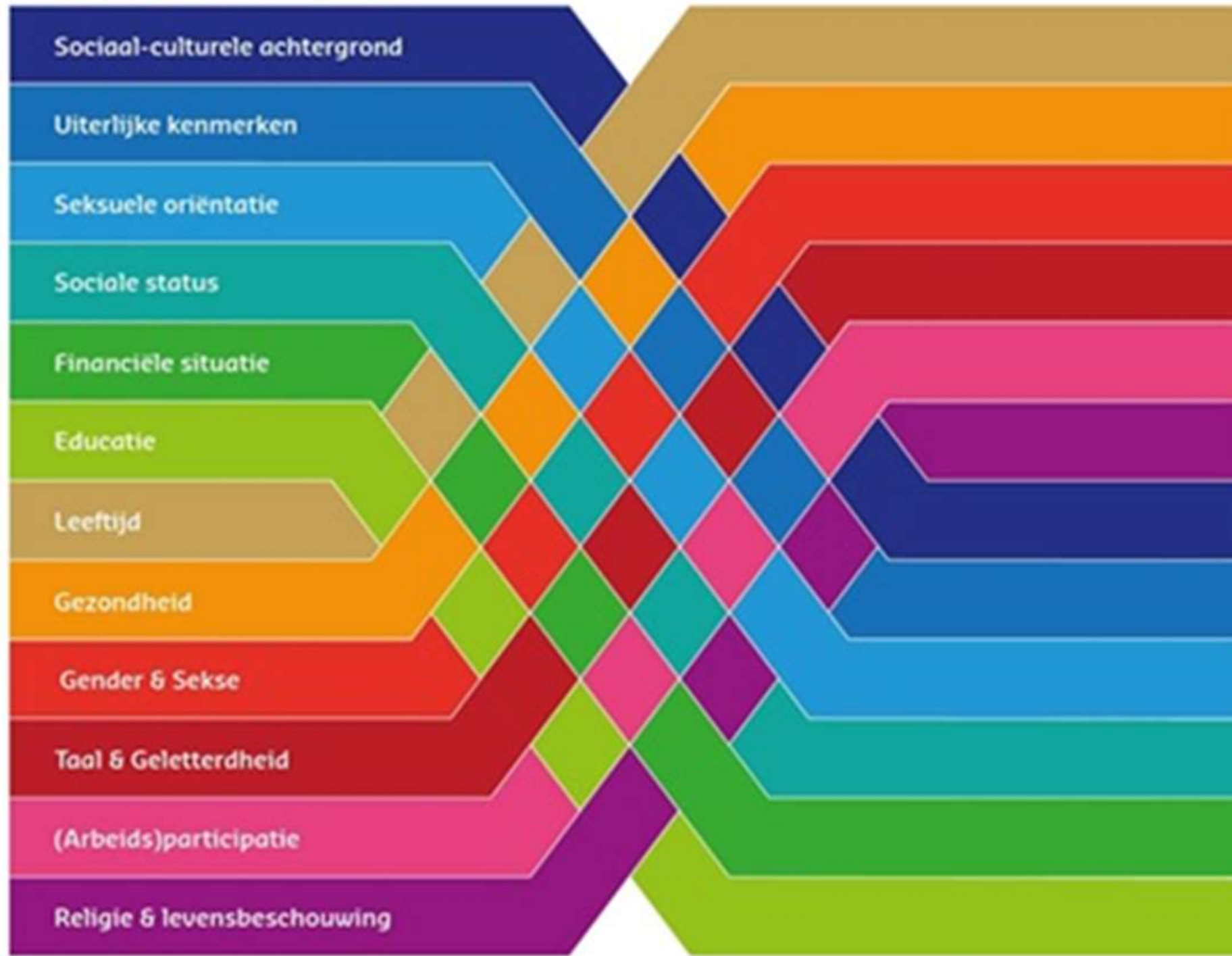
NIP.

JAARCONGRES

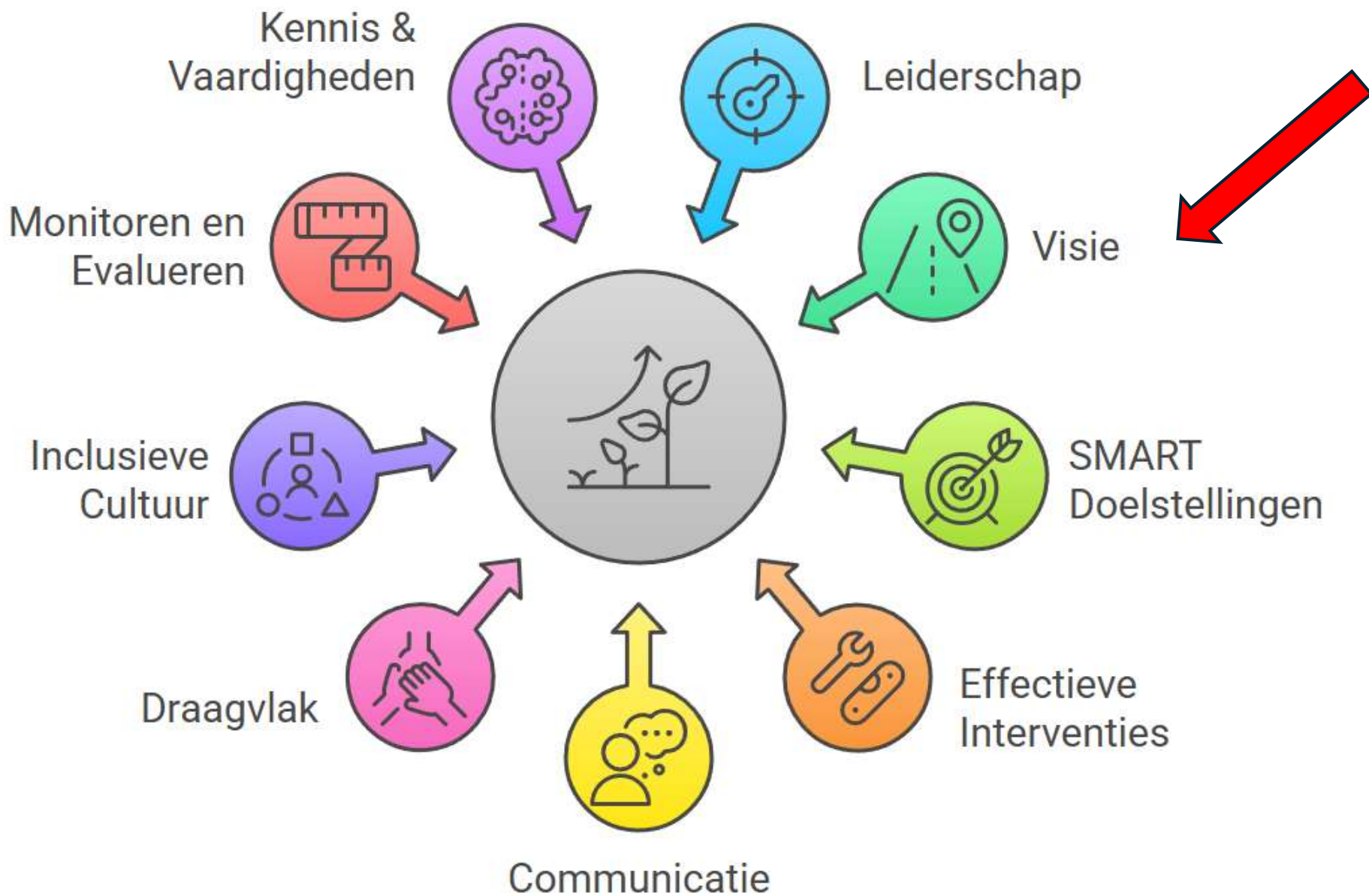
20 JUNI 2025

Diversiteit vanuit waardenperspectief

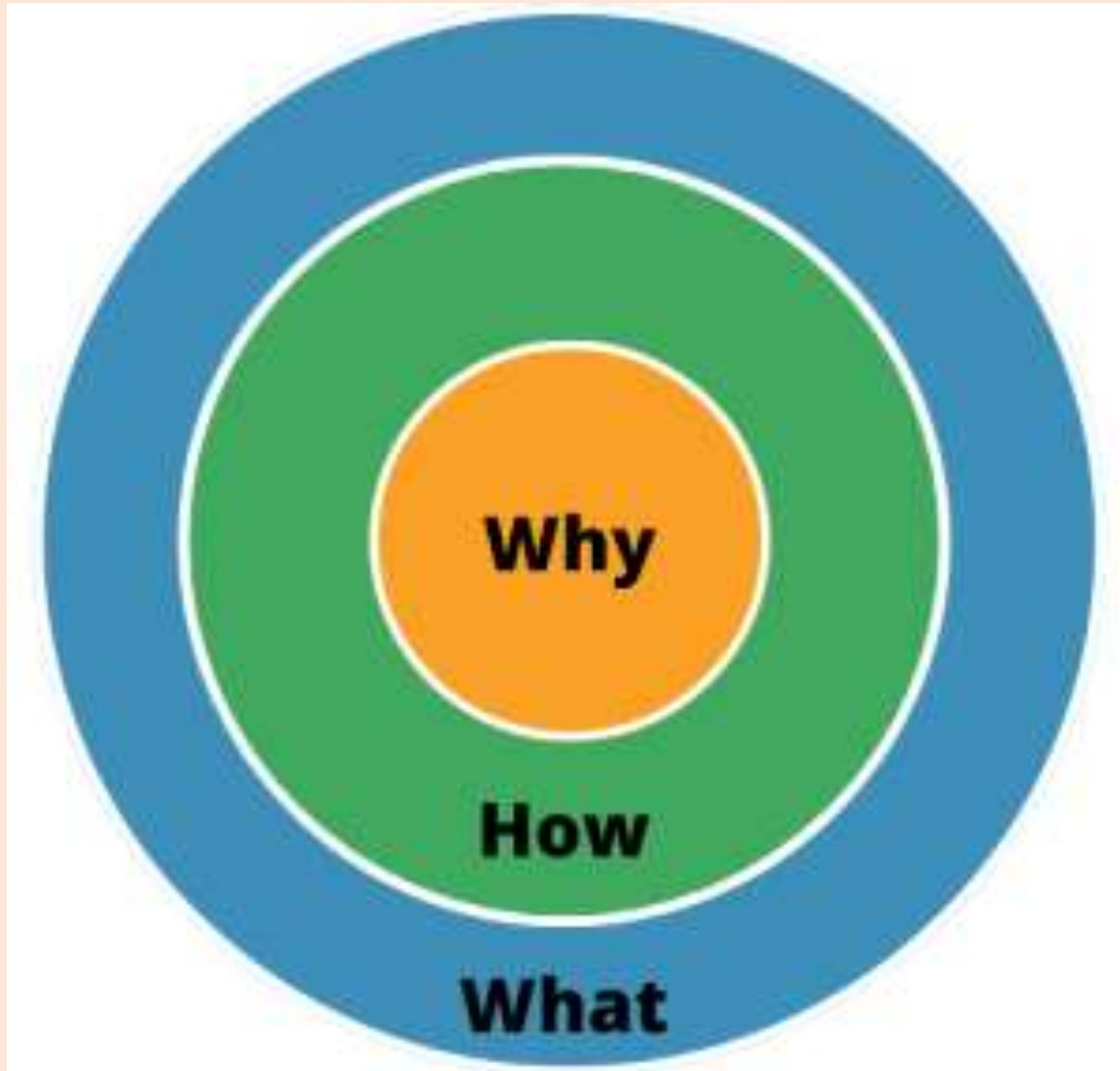




Voorwaarden voor succesvolle D&I-initiatieven



Beginnen bij het begin



Gelijkwaardigheid



Legitimiteit



Creativiteit



Verbinding



Diversiteit leidt niet per definitie tot inclusie



≠



Schaduwzijde

1. Gevoel van oneerlijke beoordeling (voorkeursbeleid)
2. Weerstand bij mensen die zich aangevallen voelen
3. Discriminatie en sociale veiligheid kaart
4. Gevoel van machteloosheid bij D&I aanjagers
5. Angst om vrijuit te spreken

“Er mag niets meer gezegd worden.”

“Soms heb ik het gevoel dat ‘ze’ ons kerstfeest of sinterklaasfeest
afnemen.”

“Ik voel me soms onzeker of ik wel hoor te praten over mijn eigen
ervaring.”

“Soms wil ik gewoon mezelf zijn, maar dat lijkt niet altijd geaccepteerd.”

“Ik voel me soms onzeker of ik wel hoor te praten over mijn eigen
ervaring.”

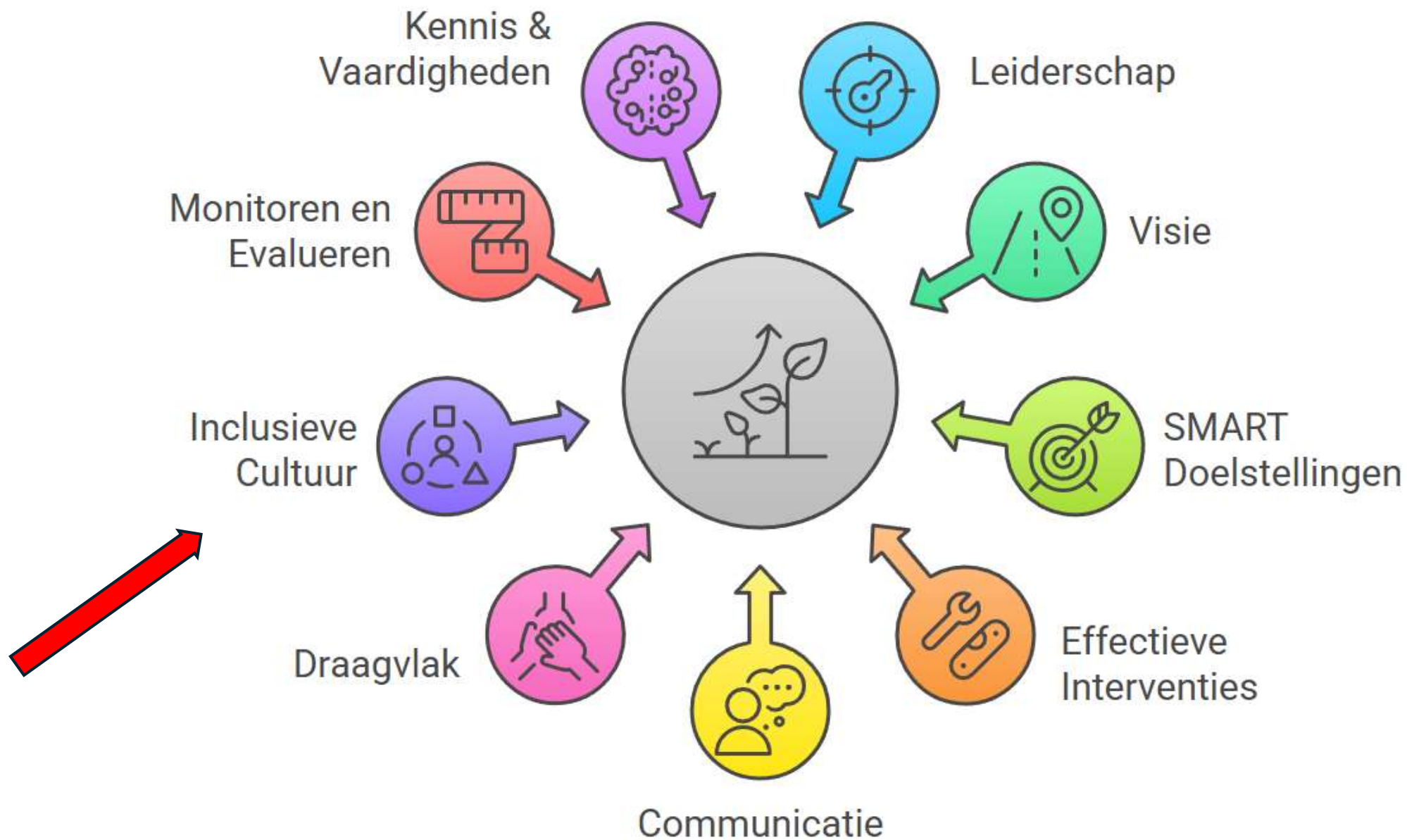
Diversiteit leidt niet per definitie tot inclusie



≠



Voorwaarden voor succesvolle D&I-initiatieven



Factoren die Inclusie Beïnvloeden



Invloed in Besluitvorming

De mate waarin individuen beslissingen kunnen beïnvloeden

Betrokkenheid

Actieve deelname en betrokkenheid bij activiteiten

Respect en Waardering

Erkenning en waardering van de waarde van individuen

Psychologische Veiligheid

Een veilige omgeving voelen om zich uit te drukken zonder angst

Creëer een constructieve ruimte waar
ambivalentie en weerstand gedeeld mogen
worden – daar begint **echte inclusie**



(Zelf)reflectie is een voorwaarde voor inclusie

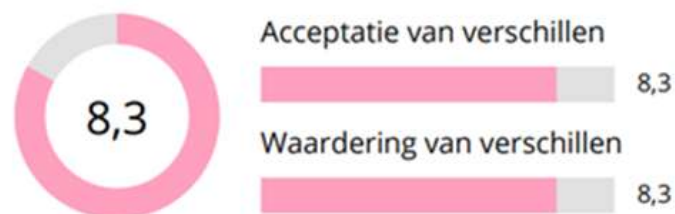


Hoe ontstaat inclusie?

Open voor verandering	veranderbereidheid	empathie	ruimdenkendheid
Samenwerken	relatiegerichtheid	zelfreflectie	vertrouwen in anderen
Managen van verschillen	inclusieve besluitvorming	inclusief leiderschap	
Open voor diversiteit	diversiteits-overtuigingen	culturele netwerken	culturele intelligentie
Ruimte voor inclusie	sociale inclusie	respect en waardering	psychologische veiligheid

Inclusie gaat over mee mogen doen, jezelf zijn en erbij horen, en respect hebben voor verschillen. Ieder getal is het gemiddelde per onderwerp voor de mensen in deze groep. Deze scores lopen van 1 tot 10. Let op, bij inclusiebeleving is werkinclusie (hoe inclusie beleefd wordt door anderen op het werk) niet opgenomen in het onderwerpgemiddelde. De totaalscore gaat alleen over de eigen beleving van inclusie.

+ Ruimte voor inclusie



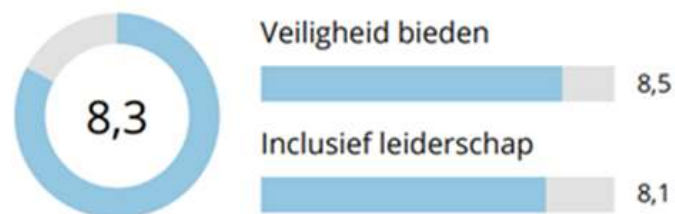
+ Ruimte voor diversiteit



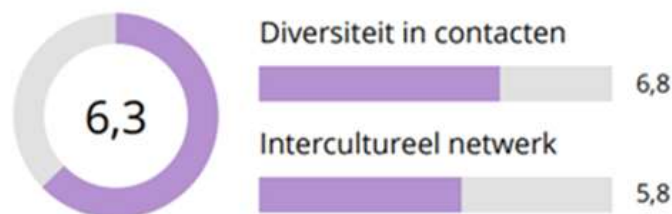
+ Open voor verandering



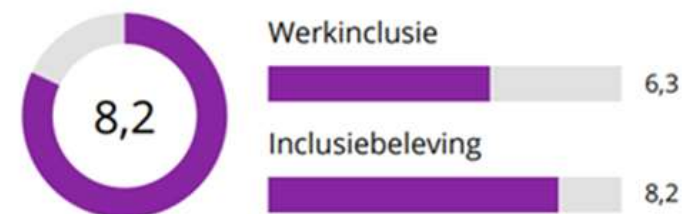
+ Managen van verschillen



! Diversiteit in je netwerk



+ Inclusiebeleving



++ 8.5 - 10

+ 7 - 8.4

! 5.5 - 6.9

!! Beneden 5.4

Hoe ontstaat inclusie?

Open voor verandering	veranderbereidheid	empathie	ruimdenkendheid
Samenwerken	relatiegerichtheid	zelfreflectie	vertrouwen in anderen
Managen van verschillen	inclusieve besluitvorming	inclusief leiderschap	
Open voor diversiteit	diversiteits-overtuigingen	culturele netwerken	culturele intelligentie
Ruimte voor inclusie	sociale inclusie	respect en waardering	psychologische veiligheid

Culturele Intelligentie (CQ)



Culturele intelligentie (CQ)

1. Ik denk bewust na over culturele voorkeuren voordat ik met iemand uit een andere cultuur communiceer.

2. Ik ken de culturele waarden en normen van andere culturen goed.

3. Ik ben gemotiveerd om te leren over andere culturen.

4. Ik pas mijn gedrag aan wanneer ik met mensen uit andere culturen werk.

Helemaal oneens

Helemaal eens



Hoe ontstaat inclusie?

Open voor verandering	veranderbereidheid	empathie	ruimdenkendheid
Samenwerken	relatiegerichtheid	zelfreflectie	vertrouwen in anderen
Managen van verschillen	inclusieve besluitvorming	inclusief leiderschap	
Open voor diversiteit	diversiteits-overtuigingen	culturele netwerken	culturele intelligentie
Ruimte voor inclusie	sociale inclusie	respect en waardering	psychologische veiligheid

Leiderschap en inclusie



1. Ik waardeer collega's die qua persoonlijkheid anders zijn dan ik.
2. Ik zorg ervoor dat alle collega's hun standpunten naar voren kunnen brengen.
3. Ik stimuleer collega's die verschillend over een probleem denken, samen naar oplossingen te zoeken.
4. Ik zet me ervoor in dat iedereen op het werk gelijkwaardig behandeld wordt.
5. Als de top bestaat uit mensen die van elkaar verschillen, is er ook meer ruimte voor verschillen in de organisatie.
6. In mijn organisatie word je geaccepteerd zoals je bent.

Helemaal oneens

Helemaal eens

Niveaus

1. **Persoonlijk** → Blinde vlekken & openheid voor diversiteit
2. **Relatie** → Oog voor behoeften van anderen
3. **Team** → Verminderen uitsluiting van afwijking 'norm'
4. **Organisatie** → Uitdragen van visie

MOED OM TE ONDERKENNEN

PAUZEER: STEL TER DISCUSSIE

PROBEER TE BEGRIJPEN

CONTROLEER AANNAMES

LEER ERVAN

MOED OM ERMEE OM TE GAAN

BESCHERM JEZELF

BEPAAL PROACTIEF JE REACTIE

ZOEK EEN COACH OF MENTOR

DEEL JE VERHAAL

MOED OM SAMEN TE WERKEN

WERK SAMEN MET ANDEREN

BIED ONDERSTEUNING

WEES EEN COACH OF MENTOR

SCHAAR JE ACHTER ANDEREN

MOED OM TE BEPLEITEN

BEPAAL GROEPSSTRATEGIEËN

DEEL JOUW ERVARING

CREËER NETWERKEN

LAAT JE HOREN

VISIE INCLUSIVITEIT
UITDRAGEN



BINNEN TEAM
EN ORGANISATIE

ANDEREN

LITNODIGEN



OM UIT
COMFORTZONE
TE KOMEN

LAAT JE EIGEN
TWIJFEL EN



MENSELIJKHEID
ZIEN

REFLECTEER EN
LEER ALS TEAM



LEIDING GEVEN
=
VOORBEELD GEVEN

TOON OPRECHTE
INTERESSE IN
DE ANDER



CREËER
RUIMTE VOOR



VERSCHIL,
DIALOOG EN DEBAT

BENUT ELKAARS
VERSCHILLEN



REFLECTEER
REGELMATIG



ALLEEN EN
SAMEN



RESERVEER
TIJD

SPREK JE UIT



KEN JE EIGEN
OVERTUIGINGEN



LEER VAN EN MET
ANDERE LEIDERS

LEER HET
NIET WETEN



VERDRAGEN

**Verschillen tussen mensen
vormen geen
grenzen, maar zijn bronnen en
bruggen om van
elkaar te leren en samen te
groeien.**